



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS MICROEMPRESAS

ILDA MARIA DAS NEVES BARATA

SETEMBRO - 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS MICROEMPRESAS

ILDA MARIA DAS NEVES BARATA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES

SETEMBRO - 2013

Agradecimentos

A todo o Corpo Docente do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que me acompanhou durante estes dois anos de mestrado e partilhou os seus conhecimentos, experiências e ferramentas.

Ao Professor Doutor Jorge F. S. Gomes, orientador do trabalho de projeto, agradeço as valiosas contribuições para o trabalho, a partilha do saber, o apoio e estímulo intelectual que representou a sua orientação na prossecução deste projeto.

Às amigas e colegas de mestrado, Irina Pinto, Cátia Marques e Milene Ramos, que partilharam comigo os momentos mais significativos ao longo destes dois anos de trabalho.

À minha família e amigos pelo amor, alegria, incentivo, tempo e compreensão.

O meu agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização deste projeto, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS MICROEMPRESAS

Por: Ilda Maria das Neves Barata

Resumo

O desempenho das organizações parece depender, cada vez mais, das contribuições dos seus colaboradores. Assim, a Gestão de Recursos Humanos assume uma especial importância para gestores e investigadores. Se nas grandes organizações as pessoas representam uma das principais vantagens competitivas, em organizações de pequena dimensão a gestão das mesmas será especialmente importante para assegurar a vantagem competitiva ou mesmo a sobrevivência da organização. Os manuais de Gestão de Recursos Humanos existentes são de uma qualidade inquestionável, mas parecem não se adequar as necessidades das microempresas.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Microempresas, Pequenos empresários

Abstract

Organizations performance seems to depend, increasingly, on the contributions of its employees. So, Human Resources Management is particularly important to managers and researchers. If in large organizations people represent a key competitive advantage on small organizations their management will be particularly important to ensure the competitive advantage or even the survival of the organization. Available textbooks about Human Resources Management have an unquestioned quality, but seem do not to suit the needs of small business.

Keywords: Human Resources, Small business, Small business owners

Índice

Resumo.....	1
<i>Abstract</i>	2
1 Introdução.....	5
2 Revisão da Literatura.....	7
2.1 Microempresas.....	8
2.2 GRH em pequenas empresas.....	9
2.3 Temas essenciais de GRH.....	10
2.3.1 Importância de uma adequada gestão de recursos humanos	10
2.3.2 Recrutamento e seleção	10
2.3.3 Acolhimento e integração	11
2.3.4 Formação e desenvolvimento.....	12
2.3.5 Gestão de competências e carreiras	13
2.3.6 Gestão do desempenho	14
2.3.7 Gestão da compensação.....	14
2.4 Revisão dos manuais existentes.....	15
2.5 Objetivos do projeto	17
3 Método e Dados	18
3.1 Resultados	20
3.1.1 Caracterização das empresas	20
3.1.2 Caracterização dos gestores	21
3.1.3 Caracterização dos colaboradores	21
3.1.4 Temas essenciais de GRH	22
3.1.5 Manual.....	24

4	Proposta	26
4.1	Gestão de Recursos Humanos nas Microempresas	27
4.1.1	Capítulo II Recrutamento e Seleção	27
4.1.1.1	Fases do processo	28
4.1.1.2	Outras técnicas	32
4.2	Discussão: Que futuro para o manual?	33
5	Conclusões	35
5.1	Limitações	36
5.2	Investigação Futura.....	36
	Referências Bibliográficas	38
	Anexos	42

Acrónimos Utilizados

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequenas e médias empresas

RH – Recursos Humanos

1 Introdução

O tecido empresarial português é constituído essencialmente por pequenas e médias empresas, sendo uma parte significativa destas, microempresas. No momento atual da economia portuguesa as empresas de pequena dimensão enfrentam uma série de desafios e particularidades de gestão em especial na GRH. Netto & Valerio (2006) afirmam existir uma grande dificuldade em manter um corpo técnico e administrativo qualificado numa estrutura empresarial pequena; esta dificuldade parece ser sentida, também, pelos gestores das microempresas portuguesas o que dificulta uma eficiente GRH.

Na generalidade das microempresas portuguesas não existe departamento de RH. As atividades administrativas e legais são entregues a terceiros e todas as outras funções de GRH são realizadas pelo empresário/gestor, o que representa um desafio acrescido.

O objetivo deste trabalho é apresentar soluções ou recomendações sobre problemas práticos da área da GRH que se colocam as microempresas. Estas soluções ou recomendações surgem sob a forma de um manual de GRH para microempresas, aplicável à generalidade das microempresas portuguesas. Trata-se assim de um projeto aplicado que integrará os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e que surge como resposta a alguns problemas concretos levantados por um número significativo de gestores de microempresas portuguesas.

O texto começa por apresentar uma revisão bibliográfica em que serão abordadas as temáticas consideradas pertinentes para a concretização do

projeto, ou seja, a informação sobre microempresas portuguesas e todos os temas de maior relevo para a GRH, nomeadamente: I) importância de uma adequada GRH; II) recrutamento e seleção; III) acolhimento e integração; IV) formação e desenvolvimento; V) gestão de competências e carreiras; VI) gestão do desempenho; VII) gestão da compensação.

Em segundo lugar apresenta-se o método de investigação utilizado, as fases do estudo, os instrumentos adotados e os principais resultados do estudo.

Seguidamente será apresentado um capítulo dedicado à proposta que consiste na parte prática, propriamente dita, deste projeto. Devido ao número de páginas regulamentar não é possível apresentar a totalidade do manual de GRH nas microempresas neste projeto, assim, optou-se por apresentar apenas um capítulo completo, aquele que diz respeito ao recrutamento e seleção. Este projeto finalizará com a apresentação das principais conclusões.

2 Revisão da Literatura

Durante a revisão da literatura foi possível verificar a existência e a variedade de excelentes manuais de GRH em Português, os quais foram amplamente utilizados nesta revisão. A extensa leitura e análise destes manuais irão permitir a construção de um manual mais adequado a microempresas, pois a riqueza de informação que contêm é essencial para as definições de cada tema.

Verificou-se, também durante estas leituras, que os manuais existentes se destinam à GRH em grandes organizações, quer pelos exemplos e estudos de caso, quer pelas soluções apresentadas.

Relativamente a publicações internacionais, também aqui se verifica a mesma lacuna, reconhecida por autores como Hargis & Bradley (2011) que verificando a inexistência de guias nesta matéria, mostram e compilam alguns estudos que podem guiar os gestores de pequenas empresas nas questões de GRH durante o ciclo de vida das suas organizações.

A revisão da literatura terá como base os manuais de GRH mais utilizados por estudantes e investigadores e será apresentada por tópicos, partindo das temáticas gerais para as mais específicas. Assim, inicia-se pelo tema microempresas, passando de seguida à GRH em pequenas empresas e no tópico seguinte serão abordados os temas essenciais da GRH, ou seja, as matérias que irão constar no manual, nomeadamente: importância de uma adequada GRH; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; formação e desenvolvimento; gestão de competências e carreiras; gestão do desempenho; gestão da compensação. Seguidamente será feita uma análise dos manuais existentes

através da construção de uma tabela. Por último serão apresentados os objetivos deste projeto.

2.1 Microempresas

As microempresas enquadram-se na classificação de pequena e média empresa (PME). Por motivos que se prendem com a necessidade de harmonização de conceitos no seio da União Europeia, o estado português adotou a definição constante na Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003, segundo a qual, se entende por microempresa, aquela que *“emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”*.

Em Portugal, e segundo a publicação “Empresas em Portugal 2010” do INE, o setor empresarial é composto maioritariamente por PME não financeiras, por empresários em nome individual e trabalhadores independentes. As PME representam 99,9% do tecido empresarial e realizam 54,8% do volume de negócios nacional. Geograficamente, 61,8% das PME estão sedeadas nas regiões do Norte e da Grande Lisboa. A grande maioria das PME portuguesas exerce a sua atividade no sector dos serviços seguido pelo comércio, indústria e energia, construção e finalmente agricultura e pesca.

Ainda segundo o INE, em 2010, existiam em Portugal 1.094.125 microempresas, que representavam 96% das PME e que empregavam 1.701.959 pessoas, correspondendo a uma dimensão média de 1,56 trabalhadores por empresa. Estas microempresas representaram, em 2010, um volume de negócios

de 71.251.743.000,00€ que corresponde a uma média de 65.120,00€ por empresa e 41.800,00€ *per capita*.

2.2 GRH em pequenas empresas

A maioria das microempresas, quer pelo volume de negócios quer pelo número de empregados, parece não ter meios, financeiros ou humanos, para produzir ferramentas de GRH, assim, tal como confirmam Calvasima et al (1999), de facto, é muitas vezes o contabilista que executa e é responsável pelas tarefas legais e administrativas. Também Ghassemieh et al (2005) afirmam que muitas pequenas e médias empresas escolhem uma estrutura simples, caracterizada pela centralização de autoridade numa só pessoa, o gestor/proprietário.

A escassez de meios humanos e financeiros aumenta a importância que os mesmos assumem nestas pequenas organizações, Bhatti et al (2012) concluem que, de uma forma geral, as empresas de menor dimensão consideram as pessoas como o seu recurso mais importante. Essa importância aumenta perante um cenário de crise económica, como é, presentemente, o caso português. Fening & Amaria (2011) concluem que mesmo num período de resseção a GRH tem um efeito positivo na performance das pequenas empresas.

Apesar de tudo o que sabemos de GRH, em muitos casos, tal como conclui Kozina (2008) o tratamento das pessoas é determinado pela “boa vontade” dos empregadores. Também Voss et al (2002) concluem que para proprietários e gestores de pequenos negócios a performance organizacional depende da satisfação dos clientes e que o grau de preocupação com os

interesses dos clientes se reflete nas práticas e políticas que usam com os seus colaboradores.

2.3 Temas essenciais de GRH

2.3.1 Importância de uma adequada gestão de recursos humanos

Os RH representam uma parte essencial da função organização da gestão, ou seja, uma importante ferramenta estratégica que agrega valor e que ajuda a estabelecer uma vantagem competitiva sustentável nas organizações. Num contexto de grandes mudanças e de crise económica acentuada, como o que vivemos nos nossos dias, uma GRH eficiente é essencial para assegurar a sobrevivência de pequenas organizações. Os gestores têm assim que garantir que, a todo o momento, têm o número certo e as pessoas certas nos lugares certos e que estas são capazes de desempenhar as suas funções eficaz e eficientemente, torna-se necessário estabelecer métodos e técnicas de GRH que permitam e conduzam tanto os indivíduos como a organização a um elevado desempenho. Sousa et al (2006) p. 8. afirmam que a GRH assume *“...cada vez mais, uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças...”*

2.3.2 Recrutamento e seleção

O recrutamento é entendido como um conjunto de procedimentos e técnicas e que tem como objetivo atrair potenciais candidatos com capacidades e qualificações adequadas para ocupar um cargo vago dentro de uma determinada

organização. Câmara et al (2007), p.383. definem o recrutamento como sendo o *“processo – ou tramitação, se quisermos - que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”*

A seleção de pessoal visa, essencialmente, a escolha da pessoa que assegure a adaptação rápida ao posto de trabalho e que detenha suficiente potencial para progredir no projeto de carreira. Pretende a convergência dos interesses do indivíduo e da organização. Gomes et al (2008), p. 226. definem seleção como sendo *“ o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas depois de recrutadas/atraídas.”*

Podemos resumir, dizendo que o recrutamento é a forma de atrair os melhores candidatos e a seleção a forma de escolha do profissional ideal para a função.

2.3.3 Acolhimento e integração

Uma vez tomada a decisão de admitir um candidato, é necessário assegurar, o seu acolhimento e integração. Sousa et al (2006), p.76. afirmam que *“Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização.”* Espera-se que os candidatos admitidos apreendam, de acordo com as normas e valores da organização, um conjunto de comportamentos e de atitudes adequados à função. Esta socialização inicial deve ser feita

atempadamente, normalmente durante o período de formação inicial, de forma a proporcionar uma boa adaptação à função e à organização.

Se em grandes organizações existem programas de recrutamento e procedimentos que facilitam a integração dos empregados, a generalidade das organizações de menor dimensão não dispõe destas ferramentas.

2.3.4 Formação e desenvolvimento

A formação, definida por Gomes et al (2008), p. 376. como sendo “... o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades. Atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho” e o desenvolvimento, também definido por Gomes et al (2008) p. 425. “...refere-se a todas as actividades com um horizonte temporal alargado, destinadas a enriquecer as capacidades individuais em congruência com as necessidades e objectivos da organização, tais como a sucessão ou os planos estratégicos de longo prazo”, têm um papel fundamental no desenvolvimento da organização, dos indivíduos e consequentemente na gestão de talentos.

Para além da formação dita tradicional cujo conteúdo era apenas técnico, existe, cada vez mais, a necessidade de ajudar os colaboradores a entender culturas e costumes que afetam as práticas empresariais. Ajudar a superar estereótipos e atitudes que inibem as contribuições inovadoras que podem vir de uma força de trabalho composta por colaboradores com diversas origens étnicas, raciais e culturais. Promover a adaptação a novos desafios e mudanças essenciais para o desenvolvimento saudável das organizações. Chen & Klimoski (2007) concluem que é importante compreender-se a formação e o

desenvolvimento na perspectiva cognitiva e organizacional, compreender de que forma o contexto social e tecnológico influenciam os resultados da formação e do desenvolvimento dos RH e perceber de que forma poderá contribuir o clima organizacional para atrair os colaboradores no sentido de integrarem novas práticas de aprendizagem.

2.3.5 Gestão de competências e carreiras

O conceito de competência abrange todas as facetas consideradas indispensáveis para um elevado desempenho do colaborador. Uma das definições mais abrangentes e claras é a defendida por Gilbert & Palier (1992) citados por Sousa et al (2006) p.142. *“competências são um conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos, estruturados em função de um objectivo numa determinada situação”*

Se definimos competência como um conjunto de comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que conduzem a desempenhos profissionais superiores devemos claramente ligar competência a carreira, Gomes et al (2008,) p. 572. definem carreira, na sua forma tradicional, como sendo *“uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida.”*

Rowold & Kauffeld (2009) demonstram que atividades de aprendizagem contínua relacionadas com as carreiras mostram efeitos positivos nos vários níveis de competências.

2.3.6 Gestão do desempenho

Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. No que diz respeito às decisões de gestão, a avaliação pode ser usada para: Identificar as necessidades de formação; Análise de emprego; Avaliação de performance ou desenvolvimento de liderança e de gestão. Segundo Camara et al (2007) a gestão do desempenho é uma metodologia que tem como objetivo otimizar a contribuição dada pelo colaborador para os resultados do negócio, tem como objetivo final transformar as empresas em meritocracias.

Relativamente à avaliação, Massingham (2011) conclui que a avaliação dos outros é normalmente mais elevada do que a autoavaliação e que a personalidade tem um efeito limitado nas avaliações eu/outro.

2.3.7 Gestão da compensação

O desempenho de uma organização deve-se essencialmente a dois recursos, os materiais e os humanos, neste sentido, os bons desempenhos tidos pelos colaboradores devem ser reconhecidos e recompensados, potenciando os desempenhos em quantidade e qualidade, beneficiando em última instância a organização. Torrington et al (2005) definem compensação como a retribuição que cada trabalhador auferir pela sua participação na atividade de uma organização. Numa visão mais abrangente, Câmara et al (2007) definem sistema de recompensa como sendo o conjunto de instrumentos de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador, através do seu desempenho profissional, para os resultados do

negócio. Segundo os mesmos autores estes instrumentos devem estar alinhados com a estratégia da empresa e destinam-se a reforçar a sua motivação e produtividade dos colaboradores.

2.4 *Revisão dos manuais existentes*

Foram consultados os livros sobre a temática GRH junto das principais livrarias: Bertrand; Bulhosa; Fnac; Wook. Os critérios de escolha dos manuais a analisar foram os seguintes: vendas e visualizações on line; excluindo da seleção os livros com temáticas muito específicas (entrevistas, motivação, liderança, etc...); foram tidas em conta as referências percecionadas como mais populares entre estudantes, investigadores e docentes de GRH.

Depois de analisados os manuais considerados importantes, pelos critérios atrás estabelecidos, podemos facilmente concluir que estes apresentam, de uma forma geral, um formato de grande dimensão, focalizam-se em grandes organizações e numa perspetiva mais estratégica. Podemos mesmo encontrar algumas referências que o livro se destina à aprendizagem ou investigação, pelo que a sua consulta por gestores microempresas se torna extremamente morosa.

Após a análise, foi decidida a construção de uma tabela que refletisse em forma de resumo esta análise, construída com apenas 5 manuais, os mais representativos, segundo os critérios estabelecidos, pois como pode ser verificado, e apesar do elevado número de títulos existentes no mercado, o foco é quase sempre as grandes organizações e a área funcional de RH analisada é repetidamente estratégica.

Assim foram considerados os manuais da seguinte tabela:

Título Editora	Autores	Dimensão	Foco	Área funcional	Objetivo
Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano Edições Silabo	Miguel Pina e Cunha Arménio Rego Jorge F. S. Gomes Carlos Cabral-Cardoso Carlos Alves Marques Rita Campos e Cunha	896	Grandes organizações	Estratégica	Melhorar a gestão das pessoas e desenvolver o capital humano
Gestão de Recursos Humanos Lidel	Maria José Sousa Teresa Duarte Pedro G. Sanches Jorge Gomes	231	Todos os tipos de organização	Estratégica com alguns aspetos operacionais	Vocacionado para a aprendizagem
Manual de Comportamento Organizacional e Gestão RH Editora	Miguel Pina e Cunha Arménio Rego Rita Campos e Cunha Carlos Cabral-Cardoso	1038	Grandes organizações	Estratégica	Manual para estudantes e público empresarial
Novo Humanator Publicações Dom Quixote	Pedro B. da Camara Paulo Balreira Guerra Joaquim Vicente Rodrigues	974	Grandes organizações	Estratégica	De gestores para gestores
Gestão de Recursos Humanos de A a Z RH Editora	Augusto Lobato Neves Ricardo Fortes da Costa	672	Grandes organizações	Perspetiva histórica	Carater enciclopédico

2.5 Objetivos do projeto

Depois de verificada a existência de um grande número de manuais de elevada qualidade, que abordam de forma muito ampla e estratégica todas as temáticas de GRH é notória a falta opções, em termos de manuais práticos, destinadas a organizações de pequena dimensão.

Assim, os principais objetivos a atingir com a realização deste projeto, são os seguintes:

Em primeiro lugar, obter uma caracterização dos gestores, das organizações e dos colaboradores das microempresas portuguesas, perceber que ferramentas operacionais de GRH são utilizadas e quais são as necessidades destas organizações em termos de manuais práticos.

Em segundo lugar, produzir uma proposta de um capítulo de um manual de GRH específico para microempresas portuguesas, realizar uma entrevista de grupo, *focus group*, com alguns dos gestores previamente entrevistados para aferir a adaptabilidade deste manual às necessidades sentidas. O capítulo apresentado terá em conta as alterações propostas pelos gestores na entrevista de grupo.

3 Método e Dados

“O primeiro problema que se põe ao investigador é muito simplesmente o de saber como começar bem o seu trabalho.” Quivy & Campenhoudt (1998). O começar bem o trabalho passa em grande parte pela escolha do tema, da metodologia e das fontes de recolha de dados.

Para este projeto foi utilizada a metodologia defendida por Quivy & Campenhoudt (1998), segundo a qual podemos dividir um projeto em 3 atos de procedimento: a rutura, a construção e a verificação.

No primeiro ato, a rutura, surge o problema: os gestores de microempresas parecem ter algumas dúvidas sobre aspetos operacionais de GRH, existe algum manual específico para microempresas? Foram realizadas algumas entrevistas exploratórias, estruturadas e de cariz informal e que tiveram como objetivo “...revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo...” Quivy & Campenhoudt (1998). Foi durante esta etapa que se iniciaram as leituras, que se iriam estender ao longo de toda a evolução do projeto.

No segundo ato temos a construção, relativa à recolha sistemática de alguns dados que ajudaram a caracterizar estas empresas e os seus gestores. Assim foram recolhidos dados secundários e também dados primários através da realização de entrevistas. Relativamente aos dados secundários, as fontes consultadas são, por exemplo, o INE, o IAPMEI ou o Portal da empresa, assim como algumas publicações e manuais de referência para a GRH. Os dados primários recolhidos são de natureza qualitativa, foi utilizado o método de entrevista, os entrevistados foram selecionados em função da pertinência

relativamente ao objeto de estudo. Apesar de a sua representatividade não ser importante, esta seleção é feita de modo a contemplar a diversidade dos gestores de microempresas, ou seja, de diferentes áreas de negócio, com diferenças significativas em termos de perfil de gestão e com diferentes graus de habilitações literárias e profissionais. A construção do guião de entrevista apresentou como principal dificuldade a utilização de uma linguagem perceptível pois os gestores das microempresas, como já referido anteriormente, apresentam uma grande diversidade. Para ultrapassar esta dificuldade foram realizadas duas entrevistas piloto.

Este método têm como inconveniente a impossibilidade de extrapolação dos dados recolhidos, mas apresenta uma vantagem essencial, neste caso, que é a garantia de recolha dos dados necessários para a construção de um manual adequado as necessidades da população alvo.

Foram realizadas 16 entrevistas, durante o 2º trimestre do ano, de administração direta, semidiretivas ou semidirigidas. Segundo Quivy & Campenhoudt (1998), nestas entrevistas o investigador dispõe de uma serie de perguntas-guias, relativamente abertas a propósito das quais é imperativo receber uma informação por parte do entrevistado.

Iniciou-se a entrevista pela caracterização do empresário, da organização e dos seus colaboradores passando-se depois a um conjunto de questões abertas com sentido de compreender a melhor abordagem para as temáticas a serem exploradas no manual.

O terceiro ato compreende a verificação. Esta fase compreende a análise de todas as informações recolhidas, o seu tratamento e a construção do manual

propriamente dito. Nesta fase foi realizada uma entrevista em grupo, Focus Group que Krueger & Casey (2000) definem como *“uma série de discussões cuidadosamente planeadas, destinadas a obter percepções sobre uma área de interesse definida”*, com a participação de 5 gestores, do grupo entrevistado inicialmente, para quem o manual foi previamente enviado. O formato escolhido foi o de uma discussão aberta de opiniões e sugestões de melhoria. O uso desta técnica teve como objetivo permitir a recolha de opinião sobre o manual, já na sua fase final de elaboração, e introduzir alterações com a finalidade de aumentarem a sua utilização. As principais alterações introduzidas na proposta foram relativas à sua dimensão e à informação relativa a algumas técnicas de seleção não utilizadas por estes gestores que passaram a aparecer apenas como informação geral, dispensando a descrição da técnica.

3.1 Resultados

Durante as entrevistas verificou-se a inexistência de ferramentas de GRH para estas organizações. Verificou-se também que a única figura de GRH existente consiste, na maior parte dos casos, no contabilista da organização que é também o responsável pelo preenchimento e entrega do Relatório Único.

Relativamente às entrevistas realizadas e seguindo o guião que pode ser consultado no anexo1, foram apurados os seguintes resultados:

3.1.1 Caracterização das empresas

Setor de atividade: Industrias Transformadoras (Transformação de alumínios, Fabrico e montagem de cozinhas); Serviços (Cabeleireiro e estética,

Saúde e beleza); Atividades Imobiliárias; Atividades Administrativas (Contabilidade e GRH); Comércio: (Vestuário); Alojamento e Restauração; Atividades de Saúde Humana (Clínica médica; Farmácia).

Localização: 93,75% distrito de Lisboa; 6,25% distrito de Coimbra

Antiguidade média: 16 anos

Colaboradores: média de 3 a tempo inteiro (incluindo o gestor)

3.1.2 Caracterização dos gestores

Idade média: 44 anos

Sexo: 87,5% do sexo masculino; 12,5% do sexo feminino

Antiguidade como gestor média: 16 anos

Habilitações literárias: Licenciatura 43,7%; Ensino Secundário 37,5%; Ensino básico (4º ano) 18,75%

Outras habilitações: neste grupo de entrevistados não foram detetadas outras habilitações relevantes para o seu negócio, com duas exceções, uma pós graduação na área financeira e formação profissional num outro gestor

Outras ocupações profissionais passadas ou presentes, a tempo inteiro ou parcial: à altura, nenhum dos gestores tinha outra atividade profissional para além das que desempenha na sua organização (microempresa).

3.1.3 Caracterização dos colaboradores

Foi solicitado aos entrevistados que nas suas respostas tivessem em conta apenas os funcionários com vínculo contratual a termo ou sem termo.

Algumas destas microempresas apresentam um número de trabalhadores em regime de freelancer muito elevado em determinados espaços temporais.

Não foi reportado, nestas entrevistas, qualquer trabalhador a tempo parcial. Mais de 50% dos trabalhadores destas microempresas desempenham funções nas mesmas desde a abertura da atividade. No setor dos serviços (beleza) nota-se uma maior rotatividade de trabalhadores.

3.1.4 Temas essenciais de GRH

Os temas foram enumerados, seguindo a ordem aqui apresentada, e foi entregue uma folha ao entrevistado para que se fosse recordando dos mesmos ao longo da conversa. Foram colocadas questões abertas sobre os temas e as práticas habituais na empresa, das quais foi possível obter os seguintes resultados:

Importância de uma adequada GRH - todos os entrevistados consideram que uma adequada GRH é crucial para a sobrevivência das organizações que gerem, a questão é como fazê-lo, na prática.

Recrutamento e seleção - tema apontado pela generalidade dos gestores contactados como sendo o mais importante. A maior parte destes gestores faz recrutamento de uma forma muito pontual, mas como depende de um número de colaboradores muito baixo, é imperativo ter os melhores, afirmam. O principal meio de recrutamento apontado é o anúncio na Internet e/ou na imprensa. Parece haver um melhor conhecimento das possíveis formas de recrutamento nos gestores que recrutam menos, ou seja, que apresentam uma menor rotatividade de colaboradores.

Acolhimento e integração - são feitos sem obediência a nenhum critério específico, nenhum dos gestores entrevistados utiliza um manual de acolhimento que forneça aos seus colaboradores. Esta prática parece depender do tempo deixado livre por outras atividades que consideram importantes. Reconhecem que, não havendo qualquer critério ou forma estruturada de o fazer, é provável que “percam” demasiado tempo e mesmo alguns recursos na integração de um novo colaborador.

Formação e desenvolvimento - tema apontado como sendo o 2º mais importante. Os gestores consideram a formação essencial, no entanto, afirmam que esta deve ser prévia à integração na organização. Quando é posterior deve ser realizada fora do período normal de trabalho e os custos devem ficar a cargo do colaborador. A única formação feita no horário de trabalho é a formação “*on the job*”.

Gestão de competências e carreiras - feita pelo gestor, por observação direta e sem qualquer ligação a outras disciplinas da GRH. O conceito de carreira é pouco ou nada aplicado, justificando que o número de colaboradores é muito baixo e portanto não é possível “evoluir” para lado nenhum.

Gestão do desempenho - quando existe, é feita em forma de feedback verbal, uma vez por ano. Um dos gestores mostrou particular interesse na forma e periodicidade deste feedback, por ter notado a sua importância na satisfação dos seus colaboradores.

Gestão da compensação - a generalidade destes gestores usa o salário base como única compensação para os seus colaboradores, sem qualquer incremento do mesmo no último ano. Em alguns casos, as tarefas foram

reajustadas no sentido de aumentar o número de folgas dos colaboradores, já que aumento de compensações financeiras está fora de causa. Não são reconhecidas outras formas de compensação.

3.1.5 Manual

Quando questionados sobre manuais ou outras publicações de GRH, 50% dos gestores responde que recorrem a algum tipo de publicações, pesquisando informações na Internet, em livrarias ou mesmo em manuais de GRH de outras organizações.

Quando questionados sobre os manuais da especialidade, denotam algumas tentativas de consulta que se revelaram, na maior parte dos casos, infrutíferas pois a dimensão e complexidade dos mesmos não permite uma consulta objetiva e rápida do tema em questão. Outra questão levantada neste caso é o tipo de solução apresentada pelos manuais existentes ser aplicável apenas a grandes organizações.

Nos casos em que não existiu qualquer tipo de procura de informação, o motivo apontado é a falta de tempo e de informação.

Quando confrontados com a possibilidade de existir um manual, sobre as temáticas referidas anteriormente, a atitude em 50% dos casos é uma resposta no sentido de uma consulta regular. Este grupo mostra preferência por obras de reduzida dimensão (entre 30 e 50 páginas) e veria com agrado esta obra em suporte digital. Nos outros 50% cuja resposta é: “provavelmente” fica a percepção, que a resposta corresponderá a uma ausência de interesse nas matérias.

Perante estes resultados, conclui-se existir a necessidade de um manual de GRH vocacionado para microempresas.

4 Proposta

Os manuais de GRH existentes, apesar de serem de excelente qualidade e uma preciosa fonte bibliográfica, são apontados pelos gestores das microempresas como complexos, dirigidos a grandes organizações e de dimensão desadequada ao tempo de leitura disponível.

Um manual de GRH dirigido a microempresas, que aborde as principais temáticas desta área, do ponto de vista operacional, e que seja aplicável à generalidade dos casos, parece ser uma ferramenta de grande utilidade para estes gestores. Este manual deverá ser de fácil consulta e leitura e de pequena dimensão, pois durante a evolução deste projeto alguns gestores, que manifestam maior interesse pela GRH, mostraram preferência por textos curtos, esquemáticos de fácil compreensão e leitura. Assim, simplicidade, objetividade e aplicabilidade prática foram os principais critérios, tidos em conta, para a construção deste manual, o gestor deve perceber facilmente quais as atitudes que deve tomar perante um determinado problema ou questão operacional de GRH.

Seguidamente, no ponto 4.1, será apresentado o conteúdo do II capítulo do manual de “*Gestão de recursos Humanos nas Microempresas*”. É importante fazer aqui a ressalva que se trata apenas do conteúdo daquilo que um gestor leria no manual mas não a forma destinada à aplicação prática deste projeto.

Tal como foi referido anteriormente, trata-se apenas de um capítulo, relativo ao Recrutamento e Seleção pois foi o tema selecionado pelos gestores como sendo o mais importante e está apresentado na sequência e com o grau de especificidade escolhidos pelos gestores na reunião de focus group realizada.

Aparentemente, pode parecer-nos apenas um resumo daquilo que já existe, de facto, aquilo que um gestor de uma microempresa procura é isso mesmo: informação condensada, com conteúdos essenciais, de fácil leitura e que lhe permita operacionalizar alguns processos eficientemente. Quando têm que realizar tarefas pontuais de GRH como seja a contratação de um novo colaborador, o gestor não pode, nem quer, ler 30 páginas distribuídas por vários manuais, seleccionar a informação crítica e organizar a mesma de modo a conseguir perceber como realizar o processo da melhor forma para a sua organização. É importante não esquecer que estes gestores são: diretores gerais; financeiros; de marketing; comerciais; de recursos humanos, ou seja, têm a seu cargo todas as tarefas de gestão e inúmeras vezes são também trabalhadores com funções técnicas iguais ou muito aproximadas dos restantes colaboradores das suas organizações.

4.1 Gestão de Recursos Humanos nas Microempresas

4.1.1 Capítulo II Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção devem ser entendidos como duas etapas do mesmo processo. O processo pode combinar vários métodos e técnicas em simultâneo, no entanto, uns são mais usados que outros dependendo dos meios financeiros e humanos que a organização dispõe para este efeito.

As grandes organizações utilizam processos com mais fases e com a aplicação de mais métodos e técnicas, no entanto, as microempresas podem e devem usar processos mais simples.

4.1.1.1 Fases do processo

1. Análise de funções – recolher, analisar e sistematizar a lista das tarefas, atribuições e competências essenciais para o desempenho da função/vaga a preencher.

Porquê?

Ao divulgar uma vaga é necessário transmitir as principais tarefas, é a forma de obter um maior número de respostas por parte dos candidatos que mais interessam à empresa. Nas entrevistas terá de ser avaliado se o candidato/a sabe ou não desempenhar as tarefas e que formação poderá necessitar se for o escolhido.

2. Recrutamento - divulgação da vaga a preencher, tem como objetivo atrair candidatos com as qualificações e capacidades adequadas para uma determinada função. O recrutamento pode ser interno, externo, misto, existe também a possibilidade de recorrer à subcontratação.

Recrutamento interno – encontrar os melhores candidatos dentro da organização. Promover ou transferir colaboradores para outras atividades. Podem ser usadas várias ferramentas que vão desde a análise das competências do colaborador até à consulta das últimas avaliações de desempenho.

Vantagens: mais rápido; mais económico; o colaborador já conhece a empresa e vice-versa; pode servir para motivar os colaboradores.

Desvantagens: criação de conflitos entre os colaboradores; a empresa pode ficar com uma vaga difícil de preencher (de onde o colaborador sai); o colaborador pode não ter as capacidades necessárias para as novas funções.

Recrutamento externo – procura de candidatos feita no exterior da organização, diretamente ou através do recurso a empresas especializadas.

Vantagens: entrada de novas ideias e técnicas; pode ser uma oportunidade para divulgar a empresa.

Desvantagens: mais moroso; mais dispendioso; o colaborador tem que se adaptar à empresa.

Podem ser usados vários meios:

- Informais (amigos, familiares e conhecidos);
- Centros de emprego;
- Faculdades ou escolas profissionais;
- Meios de comunicação (imprensa local ou nacional), E-recrutamento (internet)
- Locais destinados a anúncios que tenham grande afluência de público (supermercados, restauração local, autarquias);
- Bases de dados da empresa (consulta das candidaturas espontâneas recebidas) ou outras;
- Empresas especializadas, agências de emprego, empresas de outplacement, consultores independentes, headhunting
- Apresentações de empresa

Recrutamento misto - interno e externo, permite maiores possibilidades de escolha.

Subcontratação ou Outsourcing - obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra de outras organizações que prestam serviços.

3. Receção e análise de *curriculum vitae* (CV) – a análise do CV permite recolher informações sobre o percurso escolar, profissional e competências dos candidatos. Também nesta fase podem ser analisadas cartas de recomendação ou de referências. É a partir desta análise que serão selecionados os candidatos para entrevista, ou seja, aqueles que apresentam um conjunto de capacidades e competências que correspondam ao pretendido pela empresa.

Os CV não selecionados para entrevista devem ser arquivados para oportunidades futuras, mas também porque no decorrer das entrevistas pode surgir a necessidade de voltar a esta fase. Por razões várias, os candidatos selecionados podem não corresponder as expectativas e é necessária uma nova análise.

4. Entrevista - método mais usado para a maior parte das funções. Permite avaliar competências, testar o raciocínio que os candidatos utilizam na resolução dos problemas, esclarecer alguma questão que não seja óbvia na análise do CV, permite a avaliação das atitudes do candidato no que se refere a questões críticas do negócio e da função. Também permite fornecer ao candidato informações acerca da função que irá desempenhar, a organização, as

perspetivas de carreira e a possibilidade de desenvolvimento, ou mesmo, ajustar expectativas do candidato e da empresa.

Tipos de entrevista:

Entrevista tradicional/semi-estruturada/estruturada: guião com várias questões onde se abordam os seguintes temas:

- Dados biográficos (confirmar, aprofundar, atualizar dados do currículo);
- Formação escolar e profissional (que tipo de formação detém, qual a sua motivação para a sua frequência e que resultados considerou relevantes);
Experiência profissional (quais as funções desempenhadas e o que aprendeu com cada uma delas, como organizava o seu trabalho, quais os aspetos que considerava mais positivos e negativos no seu trabalho, se mudou de emprego e quais as razões para tal);
- Motivações (motivos da satisfação profissional e razões de candidatura aquela função/organização);
- Atividades externas ao trabalho (noção acerca da forma de ser do candidato – o facto de o candidato ter hobbies e as razões para tal podem ajudar a desenhar o perfil do candidato).

Entrevista situacional: Constrói-se o guião da entrevista a partir da análise e descrição de funções. Coloca-se o candidato perante um caso hipotético e este deverá responder como atuaria nessa situação.

Entrevista Comportamental: é uma abordagem semelhante à da entrevista situacional, mas baseada em experiências passadas do candidato como objetivo de perspetivar o seu desempenho futuro.

Estrutura da entrevista:

- a) Acolhimento, receção, quebrar o gelo (falar do tempo, do trânsito, perguntar se deseja água ou café, por exemplo)
- b) Informação sobre a empresa, estrutura e duração da entrevista
- c) Perceber as motivações
- d) Temática (relacionada com as tarefas e função)
- e) Síntese ou resumo
- f) Esclarecimento (colocar-se à disposição para algum esclarecimento sobre a empresa ou sobre a função)
- g) Empresa e contrato (regime de trabalho; duração do contrato)

5. Contratação – comunicação da contratação

Observação: devem usar-se testes e exames médicos se forem essenciais para a função a desempenhar.

4.1.1.2 Outras técnicas

As técnicas aqui descritas são mais utilizadas em empresas de média ou grande dimensão, no entanto, quando possível, ou necessário, podem também ser usadas em pequenas organizações

1. Provas de grupo - podem ser na forma de entrevista, teste ou tarefa. Utilizada quando temos muitos candidatos qualificados para a função, ou quando

pretendemos observar algum tipo de competências, como a capacidade de trabalhar em equipa ou a capacidade de liderança.

2. Testes - conjunto de provas que são aplicadas para perceber o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos, competências, traços de personalidade, aptidão física, dos candidatos. Podem ser de diferentes tipos: psicológicos; de personalidade; de capacidades cognitivas; de grafologia (análise do tipo de letra); de competências ou conhecimentos específicos; de simulação ou de amostras de trabalho; de capacidades físicas e psicomotoras; genéticos

3. Entrevista com supervisor – semelhante à entrevista anteriormente descrita. É utilizada por organizações de média ou grande dimensão.

4. Exames médicos – todo um vasto leque de exames que vão desde as análises sanguíneas mais comuns até aos testes de consumo de droga.

4.2 *Discussão: Que futuro para o manual?*

Quando se aposta na realização de um projeto desta natureza são muitas as questões que se levantam pois, o tempo, a dimensão e as regras deste trabalho final de mestrado não permitem a elaboração de um manual no seu estado final, ou seja, pronto para ser apresentado perante os seus destinatários, sejam eles gestores de microempresas portuguesas ou mesmo algumas editoras da especialidade. Assim, que passos seriam necessários para cumprir estes objetivos?

Tratando-se de um projeto de natureza única, em que qualquer elemento padronizado não é aplicável ou carece de alguma modificação para o ser, parece pertinente uma avaliação por um largo número de destinatários, nomeadamente, gestores, editores, investigadores e académicos. Só assim se poderá aferir a verdadeira aceitação pela audiência a que se destina.

Apesar de ainda existir um *deficit* nos hábitos de leitura dos portugueses, é um aspeto que tem vindo a melhorar nos últimos anos e, segundo alguns livreiros, é notório o aumento da procura de livros técnicos ou manuais para as mais variadas tarefas. Uma vez que o manual de “*Gestão de Recursos Humanos nas Microempresas*” se enquadra nesta categoria e este projeto demonstra uma boa aceitação junto de um pequeno número de gestores, parece existir aqui um nicho de mercado que não deve, nem pode, ser desperdiçado.

5 Conclusões

O principal recurso de qualquer organização são, evidentemente, as pessoas. A necessidade de gerir os recursos humanos faz-se sentir em todo o tipo de organizações, qualquer que seja a sua dimensão não sendo apanágio apenas das grandes organizações.

Frequentemente o empresário tem pouca ou nenhuma experiência nestas matérias, sobretudo na fase inicial da atividade. Uma parte destes gestores nunca exerceu funções em outras organizações e as possibilidades de aprendizagem por observação são, portanto, diminutas neste grupo. As questões legais e administrativas da GRH estão entregues a terceiros (contabilistas, consultores e outros), e o empresário/gestor fica responsável por todas as outras funções de GRH. A gestão de uma microempresa constitui um desafio, nem sempre superado com sucesso. Relativamente à GRH alguns gestores chegam a classificar a sua abordagem de GRH como a sendo a: *“tentativa/erro/melhoria”* ou mesmo *“aquilo que a intuição mandar”*.

O mercado livreiro português apresenta um número considerável de edições de autores portugueses ou traduzidas para português sobre GRH. Apesar da elevada variedade e qualidade destas edições, estas apresentam, por vários motivos, alguma inadequabilidade relativamente à GRH nas microempresas.

Este projeto, surge, numa altura de extrema dificuldade para as empresas portuguesas, tentando construir uma proposta para colmatar esse “gap” que afeta as organizações de pequena dimensão.

5.1 Limitações

Tal como já foi referido no capítulo relativo ao método e dados, foram constatados alguns constrangimentos na recolha de dados que limitaram a abrangência da análise. Assim, as limitações fundamentais, que de alguma maneira possam ser apontadas como redutoras dos resultados, são as seguintes:

Para além da falta de disponibilidade de várias entidades contatadas, é notória a postura de defesa por parte dos gestores de muitas organizações, por inseguranças várias, como sendo os conhecimentos de gestão e mais especificamente de GRH. O nível de habilitações e de formação profissional dos gestores condicionou preparação da recolha de dados e a construção da proposta.

Apesar da boa qualidade dos manuais de GRH publicados em português, é notória a falta de publicações científicas que abordem a problemática de GRH em microempresas. Esta ausência de publicações apesar de criar algumas dificuldades tornou a recolha de dados, junto dos gestores, numa tarefa desafiante e que pode constituir uma ponte para investigações futuras.

Outra das limitações deste projeto prende-se com o facto de a proposta do manual não ter sido amplamente testada junto dos potenciais destinatários.

5.2 Investigação Futura

Tendo em conta as limitações expostas no ponto anterior, surgiram durante as entrevistas, algumas variantes a este projeto. Os gestores abordaram, voluntariamente e com alguma frequência, os seguintes temas: motivação; a

motivação financeira parece pouco durável; como reter colaboradores talentosos; como proceder quando o Feedback a dar ao colaborador é negativo. Parece existir nas microempresas e especificamente no campo da GRH, uma oportunidade para investigação e criação de ferramentas de apoio à gestão.

Outra das questões que depende de investigação futura é a condução de alguns testes que possam validar o manual como ferramenta a usar amplamente pelos gestores de microempresas portuguesas.

Referências Bibliográficas

Bhatti, N., Syed, A. A. S. G., Shah, S. M. & Shaikh, F. M. (2012). Human Resource Management and SMEs Business Growth in Pakistan Asian Social Science. *Canadian Center of Science and Education*, Vol.8, No.6, Pp.136-139.

Calvasima, G. E., Calvasina, R.V. & Calvasima, E. J. (1999). When the small business accountant/controller becomes the de facto human resource manager. *The CPA (Certified Public Accountants) Journal*, Vol.69, No.12, Pp.52-57.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. (1ª Ed.), Lisboa, Dom Quixote.

Chen, G. & Klimoski, J. R. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?. *Human Resources Management Review*, Vol.17, Pp.180-190.

Costa, R. F. & Neves, A. L. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. (1ª Ed.), Lisboa, RH Editora.

Cunha, M.P., Rego, A., Gomes, J.F.S., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Cunha, R.C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª Ed.), Lisboa, Sílabo.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª Ed.), Lisboa, RH Editora.

Fening, F. A. & Amaria, P. (2011). Impact of Human Resource Management Practices on Small Firm Performance in a Country in Recession. *American Journal of Business Research*, Vol.4, No.1, Pp.23-54.

Ghassemieh, G., Thach, L. & Gilinsky, A. (2005). Does My Business Need a Human Resources Function? A Decision-Making Model for Small and Medium-Sized Firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol.8, No.1, Pp.25-36.

Hargis, M. B. & Bradley, D. B. III (2011). Strategic Human Resource Management in Small and Growing Firms: Aligning Valuable Resources. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.10, No.2, Pp.105-125.

Holtbrugge, D., Friedmann, C. B. & Puck, J. (2010.) Recruitment and retention in foreign firms in Índia: A resource-based view. *Wiley Periodicals, Inc.* Vol.49, No.3, Pp.349-455.

Kozina, I.M. (2008). Social and Labor Relations in Small and Medium-Size Businesses. *Sociological Research*, Vol.47, No.6, Pp.76-90.

Massingham, P. N., (2011). Using 360 degree peer review to validate self-reporting in human capital measurement. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.12 No. 1, Pp.43 - 74.

Netto, A.V. & Valerio, D. M. (2005). Gestão de pessoas altamente qualificadas em pequenas empresas de base tecnológica. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol.7, No.3, Pp.131-147.

Parasuraman, A. (1986). *Marketing Research*. Toronto, Addison-Wesley Publishing company.

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2ª Ed.) Lisboa, Gradiva.

Rowold, J., & Kauffeld, S. (2009). Effects of career-related continuous learning on competencies. *Personnel Review*, Vol.38, No.1, Pp.90-101.

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. (8ª Ed.), Lisboa, Lidel.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. (6th Ed.), Prentice Hall.

Krueger, R. & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: a practical guide for applied research*. (3rd Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

INE (2012). *Evolução do setor empresarial em Portugal: 2004-2010* (Em linha).

Disponível em:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=143262137&PUBLICACOESTema=55579&PUBLICACOESmodo=2

(acesso em: 2012/10/21).

INE (2012). *Empresas em Portugal 2010* (Em linha). Disponível em:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=143261137&PUBLICACOESTema=55579&PUBLICACOESmodo=2

(acesso em: 2012/10/21).

IAPMEI (2012). *Temas A_Z* (Em linha). Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790> (acesso em: 2012/10/21).

Jornal Oficial da União Europeia (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003/361/CE)*, (Em linha). Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF> (acesso em: 2013/07/11)

Portal da empresa (2012). *Criação da empresa* (Em linha). Disponível em: http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao_Empresa/Sobre_as_PME/{7A96037C-E5F1-476E-AFE8-02EC70E2819E} (acesso em: 2012/10/21).

Voss, K. E., Frankwick, G. L. & Chakraborty, G. (2002). The Marketing – Human Resource Interface: Superior Performance for the Small Business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol.14, No.2, Pp.69-0_13.

Anexos

Anexo 1

Guião para entrevista – 2º trimestre 2013

Bom dia /boa tarde, o meu nome é Ilda Neves, sou aluna do mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISEG, Universidade Técnica de Lisboa. No âmbito do Trabalho final de Mestrado, que tem como objetivo a realização de um manual de Gestão de recursos humanos para microempresas portuguesas, gostaria de lhe colocar algumas questões relacionadas com a sua experiencia como gestor de uma microempresa. As suas respostas serão tratadas confidencialmente.

- Empresa

Setor de atividade_____

Especificar_____

Localização (freguesia, concelho) _____

Anos de atividade _____

Nº de funcionários_____

- Gestor

Idade_____

Sexo_____

Anos de atividade_____

Habilitações literárias_____

Outras habilitações_____

Outras ocupações profissionais

Passadas_____

Presentes_____ Regime (tempo inteiro ou parcial) _____

- Trabalhadores

Tipo de Contrato (termo, sem termo, freelancer) _____

Tempo inteiro_____ Parcial_____

Antiguidade_____

- Temas de GRH

Confirmar o tratamento de questões administrativas e/ou legais de forma externa á organização.

Enumerar os temas (entregar uma folha ao entrevistado com os mesmos, para que se vá recordando dos mesmos ao longo da conversa)

Importância de uma adequada gestão de recursos humanos

Recrutamento e seleção

Acolhimento e integração

Formação e desenvolvimento

Gestão de competências e carreiras

Avaliação de desempenho

Gestão da compensação

1. Dos temas referidos, qual o mais importante para a sua organização?

2. Ainda dos temas referidos anteriormente, pode fazer um breve resumo de como se aplicam na sua organização (o que faz; como faz; que resultados obtém)

3. Recorda-se de mais alguma temática que lhe pareça essencial na GRH da sua organização?

3.1 Qual?

3.2 Porquê?

- Manual

1. Quando pretende informações para otimizar a GRH da sua organização recorre a algum tipo de publicações?

2. Suporte dessas publicações (papel, internet...)?

3. E manuais escritos sobre o tema?

3.1 No caso de resposta negativa, porquê?

4. Perante a existência de um manual, sobre as temáticas referidas anteriormente, qual seria a sua atitude, consultaria com regularidade?

5. Qual a dimensão que consideraria adequada num manual do género para a sua consulta regular? E qual o suporte preferencial?

Agradecer a colaboração e perguntar pela disponibilidade para a realização de uma entrevista de grupo (focus group) a agendar futuramente.